



RICHESSSES
HUMAINES,
L'HOMME
AU CŒUR
DU PROJET
DES FONDATIONS
ATELIER
DES
FONDATIONS
2014

ATELIER 9

Comment favoriser et encadrer l'implication de nos administrateurs et membres de comités ?

Modératrice

Stéphanie Lanson

Président,
Agregative consulting SAS

Intervenants

Axelle Davezac

Directrice générale,
Fondation ARC
pour la recherche
sur le cancer

Vincent Defrasne

Directeur,
Fondation d'entreprise Somfy

Michèle Guyot-Roze

Présidente
Fondation Hippocrène

Amélie Mernier

Chercheuse,
Chaire en philanthropie
de l'École supérieure
des sciences économiques
et commerciales (ESSEC),
Chaire Baillet Latour
en philanthropie
et investissement social,
Université de Liège

Introduction

Axelle Davezac

Directrice générale, Fondation ARC
pour la recherche sur le cancer

La Fondation ARC¹ comporte un conseil d'administration de 12 membres, des comités d'expertise scientifique, un conseil scientifique, des comités financiers et juridiques, et un **comité d'orientation de la recherche composé majoritairement d'experts étrangers pour prévenir les conflits d'intérêt.**

Vincent Defrasne

Directeur, Fondation d'entreprise Somfy

La fondation d'entreprise Somfy lutte contre le mal-logement. Elle est accompagnée depuis 2013 du fonds de dotation Les petites pierres, qui est une plate-forme de financement participatif.

Michèle Guyot-Roze

Présidente, Fondation Hippocrène

La fondation familiale Hippocrène² soutient des projets pour les jeunes Européens dans le domaine de l'éducation et de la culture. Elle mobilise deux générations familiales et associe des experts qualifiés. Elle emploie une directrice à temps partiel et cinq bénévoles familiaux.

Modalités de recrutement et composition des conseils d'administration et comités

Vincent Defrasne

Notre conseil d'administration compte un collège de fondateurs et un collège de personnalités qualifiées. À la suite du désistement d'une personnalité qualifiée, nous avons accueilli Christophe Deltombe, ancien président d'Emmaüs France, qui présentait des compétences complémentaires à celles des personnalités qualifiées déjà présentes. Pour intégrer ce nouveau membre, nous avons préalablement défini le profil auquel le candidat devait correspondre en conseil d'administration.

1. La Fondation ARC pour la recherche sur le cancer est née en 2012 de l'Association pour la recherche sur le cancer (ARC). Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), elle dispose d'un budget annuel de 40 millions d'euros et agit dans le domaine de la recherche, de l'information, de la prévention et du dépistage du cancer. Ses comités d'expertise réunissent plus de 130 scientifiques bénévoles.

2. La Fondation Hippocrène est une FRUP au budget annuel de 500 000 euros. Les revenus du capital injectés par son fondateur soutiennent 60 % de ses projets.

Axelle Davezac

Pour recruter les bénévoles des comités scientifiques, nous définissons des domaines d'expertise. Ensuite, les membres sortants proposent des noms de remplaçants qui sont analysés afin de parvenir à une complémentarité de profils et d'expertise. Ce processus vise également à limiter les conflits d'intérêt.

Par ailleurs, nous évitons d'installer des oncologues au conseil d'administration pour éviter tout conflit d'intérêt. Ainsi, nous séparons l'expertise des projets de l'organe de gouvernance. Pour recruter ses membres, le conseil d'administration définit des profils pour atteindre une représentation diversifiée. Néanmoins, le premier critère de participation au conseil d'administration est le fait d'avoir le sens de l'intérêt général.

Michèle Guyot-Roze

En huit ans, j'ai renouvelé trois fois les représentants de ma famille au sein du conseil d'administration de la fondation Hippocrène, en raison de décès et pour prévenir un potentiel conflit d'intérêt. **À chaque fois, nous définissons un profil-type et nous veillons à faire primer l'intérêt général, car une fondation familiale n'appartient plus à la famille dès qu'elle est fondation reconnue d'utilité publique.** Ensuite, nous en discutons en bureau, qui compte un membre extra-familial, avant une validation en conseil d'administration.

Les modalités d'accueil des membres des conseils d'administration et comités

Stéphanie Lanson

Agregative Consulting SAS

Quelles sont les modalités d'accueil des membres de vos conseils d'administration et comités ?

Michèle Guyot-Roze

Nous avons des progrès à faire en la matière. Nous leur fournissons les statuts et les lettres annuelles de notre fondation, et nous leur proposons de participer à un comité de projets.

Vincent Defrasne

Nous observons un décalage entre les nouveaux arrivants et les anciens membres en termes de connaissances. Mon rôle est de réduire ce décalage par des réunions et la transmission des rapports d'activité et comptes-rendus de réunions. Ensuite, nous organisons une réunion entre le nouvel arrivant et l'équipe opérationnelle. Pour éviter tout conflit d'intérêt, notre conseil d'administration a aussi délégué le choix des projets à un comité de sélection et à un comité de vérification.

Axelle Davezac

Nous nommons un membre du conseil d'administration dans chacun des comités, hormis dans les comités scientifiques, pour contribuer au partage d'informations. Nous fournissons également aux nouveaux membres nos statuts et nos rapports d'activité. La seule manière d'impliquer ces membres est cependant de partager des moments avec eux.

Quel est le profil de l'administrateur idéal ?

Stéphanie Lanson

Existe-t-il un profil d'administrateur idéal ?

Axelle Davezac

L'administrateur doit comprendre son rôle et dépasser ses intérêts particuliers. Il ne lui est pas demandé d'être un expert. Le sens de l'intérêt général est la qualité primordiale pour un administrateur.

Michèle Guyot-Roze

L'administrateur doit partager les valeurs européennes, être disponible, comprendre les missions de la fondation et être capable de valider ses orientations.

Vincent Defrasne

La disponibilité est un critère primordial car elle permet son implication. **L'administrateur doit également comprendre son rôle, à savoir réfléchir sur la vision de la fondation, impulser et contrôler son action.**

La diversité des modes de gouvernance des fondations

Amélie Mernier

Chercheuse, Chaire en philanthropie de l'ESSEC, Chaire Baillet Latour en philanthropie et investissement social, Université de Liège

Avec ma collègue Virginie Xhaufclair, j'ai rencontré une vingtaine de fondations belges³ de tailles, d'origines et de statuts divers.

La situation des fondations est hétérogène, avec des conseils d'administration de taille variable, qui se rencontrent une à dix fois par an. Certains conseils d'administration sont cérémoniels et approuvent les décisions de l'équipe opérationnelle ou du fondateur. Nous observons aussi une tension entre ouverture et fermeture : par exemple, les fondations familiales rencontrées ont peu tendance à s'ouvrir aux personnalités extérieures ; *a contrario*, d'autres fondations recrutent des administrateurs extérieurs, pour renforcer leur visibilité et leur transparence, au risque d'une dilution des pouvoirs.

Les modalités de préparation des conseils d'administration et comités

Stéphanie Lanson

Quelles sont les modalités de préparation des conseils d'administration et des comités ?

Vincent Defrasne

J'entretiens des contacts réguliers avec les administrateurs, en dehors des réunions de conseils d'administration, pour les informer des projets de la fondation. Par ailleurs, les membres de notre comité de vérification examinent à distance les projets déposés sur une plate-forme électronique.

Axelle Davezac

La Fondation ARC pour la recherche sur le cancer organise cinq conseils d'administration et huit bureaux par an, pour maintenir la connexion entre les administrateurs et la fondation. Ces derniers reçoivent les documents dix jours avant chaque réunion. À chaque fois, je m'efforce de remettre les projets en perspective pour faciliter la prise de décision.

Michèle Guyot-Roze

La Fondation Hippocrène demande à chaque porteur de projet de remplir un questionnaire électronique, et les membres du comité de projets évaluent préalablement les projets à distance sur un site dédié. Ensuite, je reçois, avec ma directrice, les porteurs de projet, pour obtenir des informations complémentaires. Enfin, je prends la décision finale que je rapporte au conseil d'administration.

3. En Belgique, les fondations disposent de deux statuts légaux : premièrement, le statut de fondation d'utilité publique (la fondation est reconnue d'utilité publique par le ministère de la Justice), moins contraignant que le statut français de FRUP ; deuxièmement, un statut de fondation privée, dont la création ne demande qu'un acte notarié et qui doit réunir seulement trois administrateurs au minimum.

Le conseil d'administration, chambre d'enregistrement ou lieu de décision collégiale ?

Stéphanie Lanson

Votre conseil d'administration est-il un lieu de décision collégiale ou une chambre d'enregistrement ?

Vincent Defrasne

Nos administrateurs sont passionnés et il convient parfois de les canaliser pour prendre des décisions collégiales auxquelles chacun contribue personnellement.

Michèle Guyot-Roze

Nous tenons une réunion de bureau qui est l'occasion d'arrêter les décisions à faire valider par le conseil d'administration, qui reste un lieu de débats ouverts. Une personne externe participe à chaque réunion de bureau.

Axelle Davezac

Tous les sujets de conseil d'administration font l'objet de discussions et de votes à main levée. Le conseil d'administration assume son rôle en demandant des reports d'approbation et des compléments d'information.

Éthique et gouvernance

Axelle Davezac

En raison de son histoire, la Fondation ARC pour la recherche sur le cancer prête une forte attention aux conflits d'intérêt. Nous avons établi une charte déontologique et une déclaration des conflits d'intérêt. Cependant, les administrateurs et les experts remplissaient cette déclaration annuellement, sans faire le lien avec leurs mandats. Aussi, il a été décidé que cette déclaration serait désormais remplie au moment des travaux en comités ou en conseil d'administration.

Quel est le périmètre d'action du conseil d'administration ?

Axelle Davezac

Le conseil d'administration ne doit pas investir les questions opérationnelles. Il convient de séparer la décision stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle. Il est également nécessaire que le conseil d'administration évalue sa manière de travailler. Par exemple, nos statuts interdisent la délégation de pouvoirs, ce qui responsabilise les administrateurs. Nous avons également développé un tableau de suivi du conseil d'administration, ainsi qu'un tableau de bord des décisions. Il est difficile de trouver des personnes disposées à donner de leur temps de façon désin-

téressée. Il faut donc conserver les bons administrateurs.

De la salle

Dans les petites structures, la dissociation entre fonctions stratégiques du conseil d'administration et fonctions opérationnelles des équipes est moins claire.

Axelle Davezac

Le conseil d'administration n'aborde pas uniquement des sujets stratosphériques, d'autant que les comités lui rendent compte de leurs travaux.

Michèle Guyot-Roze

Aucun des membres de notre famille n'est salarié de la fondation. De plus, nous avons un niveau d'exigence professionnelle vis-à-vis des bénévoles et nous limitons nos frais de fonctionnement au bénéfice des projets. Enfin, nous élaborons peu de documents administratifs facultatifs, car cette tâche est chronophage.

De la salle (Michel HERIGAULT, Fondation Arts et métiers)

Ne craignez-vous pas une requalification du bénévolat en contrat de travail ?

Michèle Guyot-Roze

Nous attendons uniquement un travail correct des bénévoles qui ne s'inscrivent pas dans un contrat de travail.

Vincent Defrasne

L'enthousiasme de nos administrateurs déborde parfois sur les questions opérationnelles. Aussi, nous tâchons de les recentrer sur leur rôle stratégique.

Un formalisme inégal dans les modes de gouvernance

Amélie Mernier

Les fondations belges se caractérisent par une tension entre formel et informel. Par exemple, une fondation familiale, qui a toujours travaillé informellement, a décidé de créer au sein du conseil d'administration différents comités et d'élaborer une charte de gouvernance. Cette tension formel-informel est souvent liée à l'absence de positionnement écrit. **Une fondation familiale pourra laisser les nouvelles générations apporter leur vision ou leur imposer une vision particulière.** Le risque du formalisme est de perdre l'essence philanthropique tandis que l'informel offre une capacité d'adaptation aux enjeux sociétaux.

La relation entre conseil d'administration et équipe exécutive

Stéphanie Lanson

Dans les fondations familiales, le président est aussi un peu le directeur général.

Vincent Defrasne

Les missions de contrôle et de gouvernance du conseil d'administration se définissent par tâtonnements. Le conseil d'administration définit un programme et l'équipe émet des propositions de déclinaison opérationnelle.

Michèle Guyot-Roze

En effet, je partage le travail avec notre directrice mais j'assume ces deux rôles en les distinguant bien. Auparavant, mon père assumait toutes les fonctions. Or, notre fondation s'est développée et il a fallu renforcer nos moyens humains. Par ailleurs, nous n'évaluons pas véritablement le travail du conseil d'administration.

Les défis des fondations : évaluation, transparence, professionnalisation, pérennité

Vincent Defrasne

Nous n'évaluons pas non plus de manière structurée les performances du conseil d'administration.

Amélie Mernier

Jusqu'à présent, les fondations belges évaluaient leurs projets. Désormais, elles souhaitent évaluer leur propre action. Elles se caractérisent par une tension entre innovation et conservatisme, qui s'incarne notamment par la résistance aux changements d'administrateurs anciens.

Par ailleurs, les fondations font état de trois défis. Premièrement, il s'agit du défi de la transparence, un enjeu de légitimité et d'intérêt général. Certaines fondations développent ainsi volontairement des mécanismes de transparence⁴. Néanmoins, le statut de fondation privée est relativement opaque et de nombreuses fondations n'ont pas de site Internet. Or, les fondations bénéficient d'un régime fiscal avantageux et cette question d'intérêt général se pose. De plus, il s'agit d'un enjeu de visibilité, notamment pour les fondations engagées dans des campagnes de levée de fonds.

4. Sites Internet, appels à projets en ligne, procès-verbaux du conseil d'administration en ligne.

Deuxièmement, les fondations évoquent un défi de professionnalisation. Cette professionnalisation suppose notamment d'engager une équipe rémunérée.

Enfin, troisièmement, elles évoquent le défi de la pérennité, qui suppose une stabilité, une ouverture des conseils d'administration à de nouveaux membres et une préservation des moyens financiers.

Échanges avec la salle

Vers une amélioration des pratiques des conseils d'administration

De la salle (Christian Altmayer, cabinet Associés en gouvernance)

L'administrateur, et notamment le nouvel administrateur, doit être courageux et conscient de sa responsabilité de mandataire social. Par ailleurs, le rôle des administrateurs de droit doit être interrogé. Enfin, il faut envisager une évaluation externe des fondations d'une certaine taille pour améliorer leurs pratiques.

Vers un renforcement des administrateurs de droit ?

De la salle (Michèle Hannover, Centre Français des Fonds et Fondations)

Il faut se demander si les administrateurs de droit sont utiles ou non aux conseils d'administration. À Genève, j'ai rencontré une fondation familiale qui a renoncé à s'installer en France à cause de cette représentation de l'État.

De la salle (Yves D'HEROUVILLE, Fondation François Sommer)

Les membres de droit peuvent désormais voter le renouvellement des mandats du collège des fondateurs. Par ailleurs, les représentants de l'État réaliseront des rapports sur la mission d'intérêt général des FRUP, avec la possibilité de retirer leur reconnaissance d'utilité publique.

Quand passer le relais dans une fondation familiale ?

De la salle (Croisine Martin-Roland, Banque transatlantique)

À quel moment faut-il intégrer les nouvelles générations dans une fondation familiale ?

Michèle Guyot-Roze

Mon père a immédiatement intégré la génération suivante. Pour notre part, nous formons actuellement les membres de la génération familiale suivante, qui ont 35-40 ans, avec l'objectif de leur transmettre le relais à l'avenir.

